

Stärkung der Team-Resilienz in KiTas: Welche Rolle spielt die Fachberatung?

Vertretungsprof. Dr. Katrin Lattner

Einführungsvortrag im Rahmen des nifbe-Forums für Fachberater:innen „KiTa-Teams ... - resilient, stark und motiviert!?!“ am 31.05.2024 in Hannover

GLIEDERUNG

1. Die aktuelle Lage in der deutschen Kita-Landschaft
2. Resilienz als allgemeine Widerstandskraft
3. Team-Resilienz
4. Aufgabenprofil und Handlungsfelder der Kita-Fachberatung
5. Ansatzpunkte der Kita-Fachberatung für die Stärkung der Team-Resilienz
6. Chancen und Grenzen bei der Stärkung der Team-Resilienz
7. Fazit

1. DIE AKTUELLE LAGE IN DER DEUTSCHEN KITA-LANDSCHAFT

- Sicherung der Qualität und Teilhabe von Kindern in der institutionellen Betreuungslandschaft durch das KiTa-Qualitätsgesetz
- Mediale Berichterstattung: „Überlastung der Fachkräfte“, „Personalmangel“ (verdi, 2024), „Nachwehen der Pandemie“ (Unicef, 2023)
- *Auswirkungen auf der Fachkräfteebene:* Psychosomatische/ Psychische Erkrankungen (u.a. DAK-Psychreport, 2024; Harbecke, Dederer & Broda-Kaschube, 2022), Überforderung, ‚Ohnmacht‘, Abstriche bei pädagogischen Angeboten, Kinder mit Beeinträchtigung können kaum gefördert werden (correctiv, 2023), grenzverletzendes Verhalten (u.a. Boll & Remsperger-Kehm, 2021; König & Kölch, 2018; Draht, 2018),
- *Auswirkungen auf der Einrichtungsebene:* höhere krankheitsbedingte Fehlzeiten, Qualität nimmt ab, Spannungen und Konflikte im Team, hohe Fluktuation/ Kündigungen (DKLK, 2023)

Welche Rolle kann die Kita-Fachberatung in diesem Kontext spielen, insb. mit Blick auf die Stärkung der Team-Resilienz?

2. RESILIENZ ALS ALLGEMEINE WIDERSTANDSKRAFT

- Resilienz versteht sich als ...
 - Widerstandsfähigkeit gegenüber Stress.
 - Fähigkeit, sich schnell an Veränderungen anzupassen.
 - Fähigkeit, sich von starkem Stress zu erholen und die Handlungsfähigkeit wieder zu erlangen.
- Resilienz wird erst beim bei Auftreten eines Risiko- oder Belastungsfaktors sichtbar (Strehmel, 2023 zitiert nach Rutter, 1987, Werner & Smith, 2001)
- Resilienz resultiert aus Lernen und Sozialisation über die Lebensspanne
- *Kritik am Resilienzkonzept:*
 - „Heroisierung der Unbesiegbaren“ → Schafft unrealistische Erwartungen an die Fähigkeiten und das Durchhaltevermögen von Einzelpersonen und Gruppen
 - Ablenkung von der Verantwortung des politischen Systems zur Setzung von (protektiven) Rahmenbedingungen für Individuen, Organisationen und Systemen (Strehmel, 2023)

3. TEAM-RESILIENZ

Stellen Sie sich bitte ein Kita-Team vor, von dem Sie spontan behaupten würden, es sei resilient.

Wodurch zeichnet sich Ihrer Meinung nach dieses Team aus?

Tauschen Sie sich für 2-3 Minuten mit Ihrer:m linken Sitznachbar:in aus.

3. TEAM-RESILIENZ

Team-Resilienz

- Handlungsfähigkeit in Situationen, die von Veränderung und Unsicherheit geprägt sind, aufrechterhalten durch
 - Improvisation, Flexibilität und Anpassung (Stoverink, Kirkman, Mistry & Rosen, 2020)
 - Bündelung der vielfältigen Erfahrungen, Wissensbestände und Perspektiven der Teammitglieder (Hartwig et al., 2020; Meneghel, Salanova & Martinez, 2016)
 - Bündelung der Ressourcen eines Teams (wie z.B. gutes Teamklima: sozial geteilte Vision, partizipative Sicherheit) (Sourcek et al., 2016)

3. TEAM-RESILIENZ

Resilienzklima („resilience climate“) (Lundberg & Ranking, 2014)

- „Blindes“ Verstehen im Team: Ziele, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen sind allen bekannt, Erwartungen geklärt, Rollen verteilt
- Gut funktionierende (Team-)Führung
- Soziale Unterstützung, klare und transparente Kommunikation, Fehlerkultur, Respekt (Semling & Ellwart, 2016; Weick, 1993)
- Auf Neues und kreative Wege einlassen können (Rolfe, 2019; Pfreundner, 2018)

Interaktion(sprozesse) innerhalb des Teams stehen im Vordergrund!

4. AUFGABENPROFIL UND HANDLUNGSFELDER DER KITA-FACHBERATUNG

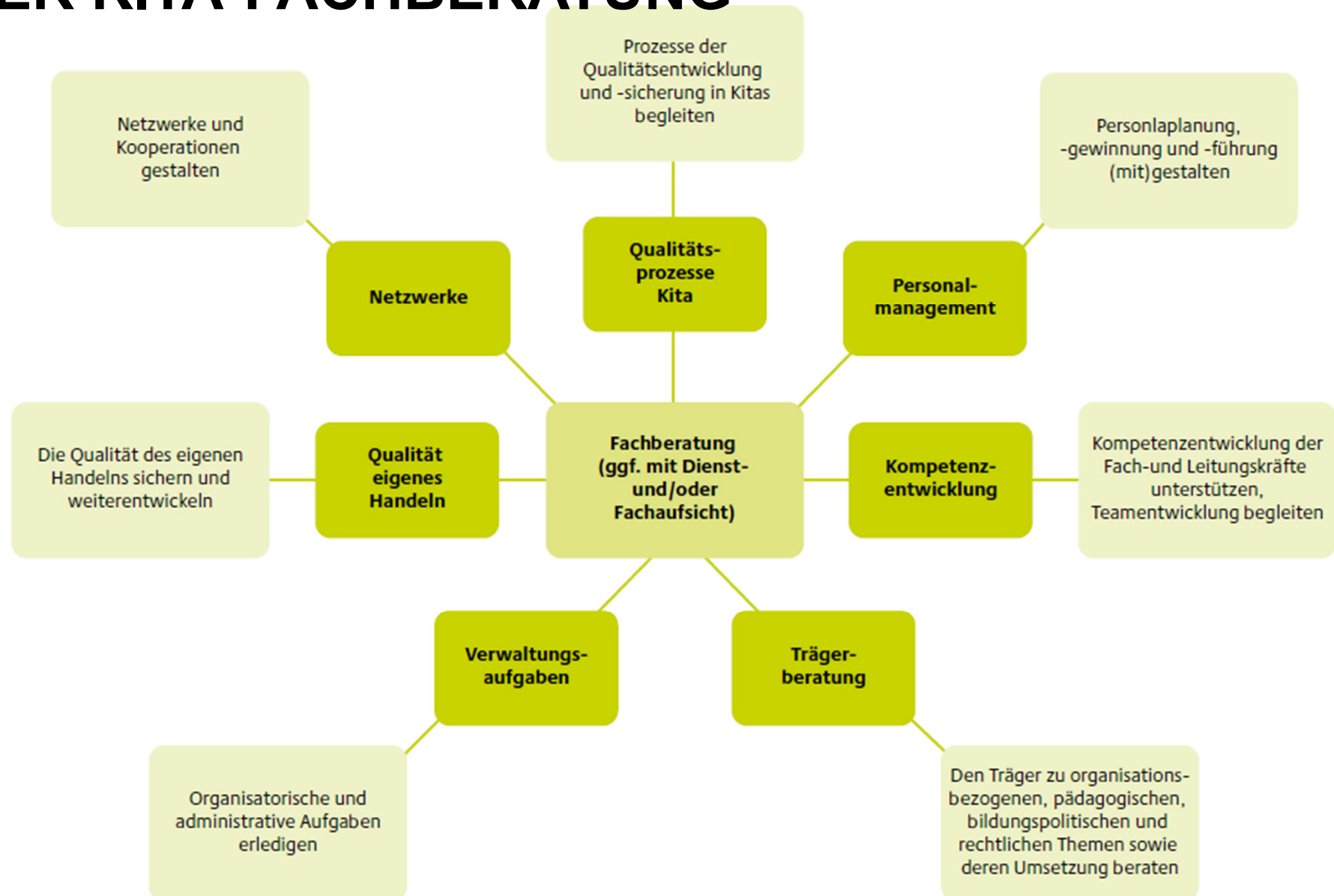


Abbildung 1: Aufgaben- und Handlungsfelder von Kita-Fachberater:innen (Kaiser, Lipowski & Fuchs-Rechlin, 2022, S. 13)

4. AUFGABENPROFIL UND HANDLUNGSFELDER DER KITA-FACHBERATUNG

An welchen Handlungsfeldern kann die Fachberatung mit der Stärkung der Team-Resilienz ansetzen?

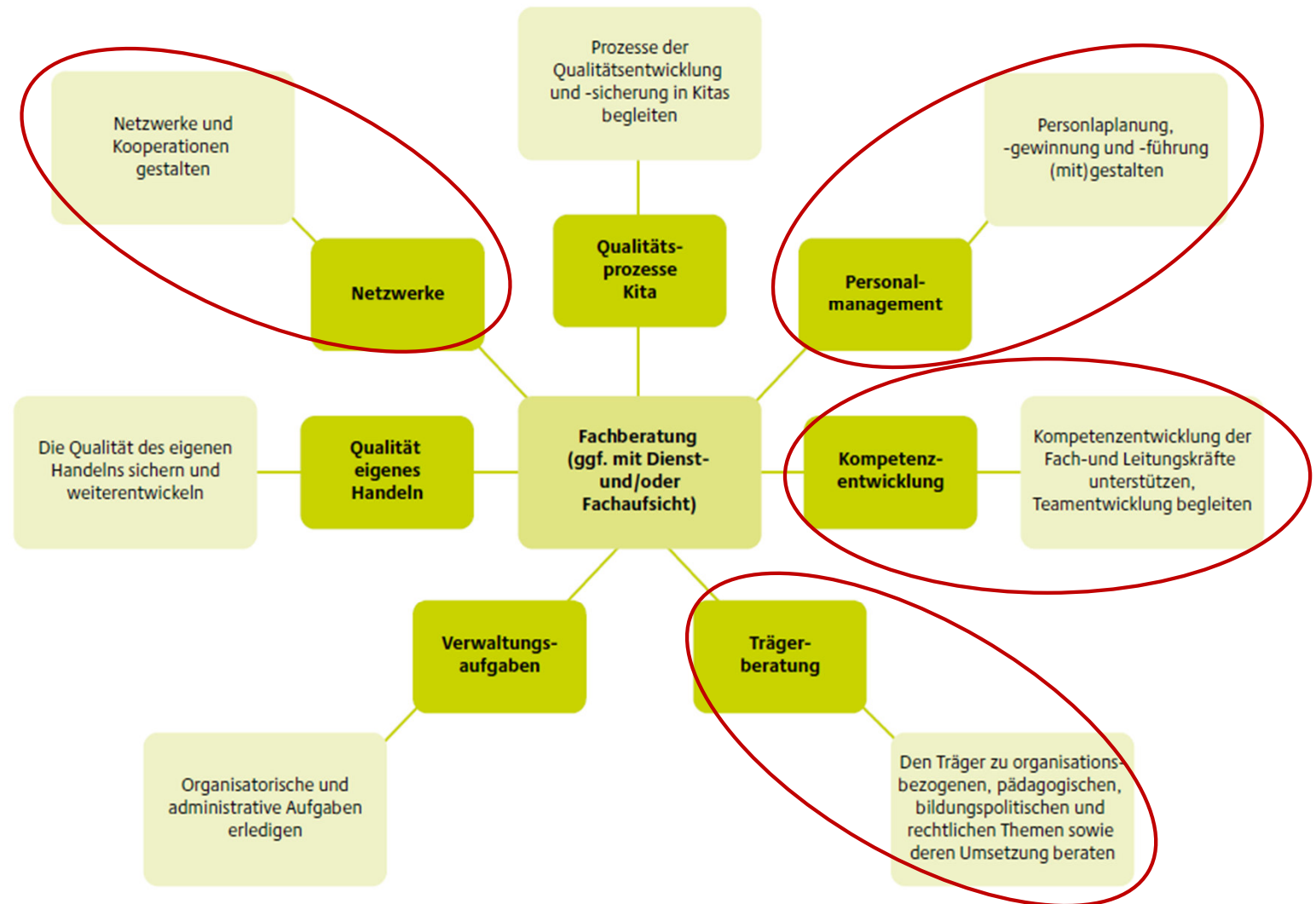


Abbildung 1: Aufgaben- und Handlungsfelder von Kita-Fachberater:innen (Kaiser, Lipowski & Fuchs-Rechlin, 2022, S. 13)

5. ANSATZPUNKTE DER KITA-FACHBERATUNG FÜR DIE STÄRKUNG DER TEAM-RESILIENZ

- Handlungsfelder „**Kompetenzentwicklung**“ und „**Personalmanagement**“:
 - Unterstützung der Kita-Leitung in unterschiedlichen Teamphasen (z.B. bei der Einarbeitung neuer Teammitglieder)
 - Beratung bei Teamkonflikten
 - Gemeinsame Arbeit an der Kommunikations-, Fehler- und Vertrauenskultur, an Werten und einer geteilten Vision im Team
 - Team-Resilienz-Fortbildung und Anwendung des Konzepts im organisatorischen Kontext, Kopplung mit z.B. Betrieblicher Gesundheitsförderung
 - Fachliches und mentales Empowerment der Leitungen durch z.B. Führungskräfte-Coaching, zielgruppenspezifische Fortbildungen
 - Empowerment der Teams durch bspw. „Talententwicklung“ innerhalb des Teams → Erleben beruflicher Selbstwirksamkeit

5. ANSATZPUNKTE DER KITA-FACHBERATUNG FÜR DIE STÄRKUNG DER TEAM-RESILIENZ

- Handlungsfelder „Trägerberatung“ und „Netzwerke“:
 - Information, Beratung der Träger z.B. zur Gestaltung von Rahmenbedingungen aus pädagogischer Sicht, dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (u.a. Arbeitsschutz: Instrumente der Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastung, BGW, Baua) und der Personalentwicklung
 - Netzwerke auf struktureller Ebene für bzw. mit Kitas im Sozialraum bedarfsgerecht initiieren und (mit)gestalten: Ressourcen im Sozialraum sind u.a. Jugendämter, Sozialreferate, behördliche Einrichtungen (z.B. Gesundheitsamt)

6. CHANCEN UND GRENZEN BEI DER STÄRKUNG DER TEAM-RESILIENZ

■ Mögliche Chancen:

- Verbesserung der Teamdynamik, Zusammenarbeit und -halt, psychologische Sicherheit und Zuversicht → positives Arbeitsklima
- Erhöhte Anpassungsfähigkeit und Flexibilität durch Aufzeigen vorhandener/ neuer Handlungsoptionen
- Effektive Nutzung von Ressourcen: Weiterbildungsmaßnahmen gezielt auf Bedürfnisse und Anforderungen des Teams abstimmen sowie Abläufe optimieren (nachhaltige Strukturen schaffen)
- Steigerung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit und -bindung sowie Wohlbefinden des Personals
- Sicherung einer nachhaltigen Personalentwicklung, die die pädagogische Qualität und Stabilität der Einrichtung sichert

6. CHANCEN UND GRENZEN BEI DER STÄRKUNG DER TEAM-RESILIENZ

■ Mögliche Grenzen:

- Begrenzte Kapazitäten und Ressourcen auf Seiten der Fachberatung (Zeit, finanzielle Mittel, gesundheitliche Beeinträchtigungen) wirken sich auf den Umfang und die Häufigkeit der Beratungen
- Personalausfall/-wechsel bei der Fachberatung oder innerhalb der Kita-Teams verlangsamen oder stören Kontinuität der Beratungsprozesse
- Akzeptanz der Fachberatung in den Einrichtungen
- Komplexität der Veränderungsprozesse: langfristiger Prozess, kontinuierliche Anstrengungen, Bewusstsein für Vorteile und Zeit erforderlich
- Begrenzte Einflussmöglichkeiten der Fachberatung auf bestehende organisatorische Strukturen, Hierarchien und rahmengebende Bundesgesetze sowie konkretisierende Landesgesetze

7. FAZIT

- Förderung der Resilienz durch eine (Re)Aktivierung von Ressourcen bzw. protektiven Faktoren bei Fach- und Führungskräften und Teams unter Berücksichtigung der spezifischen Bedarfslage vor Ort in der Kita (Strehmel, 2023)
- Resilienz ist ein dynamischer (Entwicklungs-)Prozess
- Eine nachhaltige und ganzheitliche Betrachtung von Resilienz berücksichtigt alle Systemebenen: Fachkraft, Team, Einrichtung(sträger) und System und nimmt alle Ebenen in die Pflicht (Strehmel, 2023)
- Stärkung der Resilienz förderlich für eine „Lernende Organisation“
- Kontinuierliche Beratung zur, Begleitung und Unterstützung bei der Team- und Organisationsentwicklung durch die Fach-Beratung wünschenswert

LITERATUR

Braukmann, J. (2023). Drei Jahre Corona – können wir mit der Pandemie und ihren Folgen abschließen?

<https://www.unicef.de/informieren/aktuelles/blog/-/drei-jahre-corona-folgen/329254>

Boll, A. & Remsperger-Kehm, R. (2021). Verletzendes Verhalten in Kitas. Eine Explorationsstudie zu Formen, Umgangsweisen, Ursachen und Handlungserfordernissen aus der Perspektive der Fachkräfte. Verlag Barbara Budrich.

DAK-Psychreport (2024). Entwicklungen der psychischen Erkrankungen im Job: 2013 – 2023.

<https://caas.content.dak.de/caas/v1/media/59154/data/0114eed547a91f626b09d8265310d1e5/240305-download-bericht-psychoreport-2023.pdf>

Deutscher Kitaleitungskongress (2023). *DKLK-Studie 2023. Themenschwerpunkt: Personalmangel in Kitas im Fokus*. Hamburg: FLEET Education Events GmbH.

Draht, C. (2018). Lasst die Kita nicht zum gefährlichen Ort werden! In: TPS spezial, 10/18, S. 54-55

Fröhlich-Gildhoff, K. (2022). Das Kita-System steht vor dem Kollaps – Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler fordern die Politik zum schnellen Handeln auf. https://www.nifbe.de/images/nifbe/Aktuelles_Global/2022/Das_Kita_System_steht_vor_dem_Kollaps-Appell_der_Wissenschaft-31.8.2022.pdf

Harbecke, L., Dederer, V. & Broda-Kaschube, B. (2022). *Kita-Leitung in Zeiten von Corona. Studie im Rahmen des Projekts „Landesweite Befragung von Leitungen in Kindertageseinrichtungen: Leitungsprofile und Bedarfe“*. IFP-Projektbericht 40/2022. Handlungsfeld: Qualitäts- und Organisationsentwicklung. München: IFP.

Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S. & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10 (3-4), 169–200.

König, E., Kölch, M. (2018). Gewalt hinterlässt Spuren. Gegen übergriffiges Verhalten von Fachkräften. In: TPS spezial, 10/18, S. 16-19.

Lenz, M. (2023). Kitanotstand: Wie das System versagt. https://correctiv.org/aktuelles/bildung/2023/11/14/kitanotstand-wie-das-system-versagt-personalmangel-erzieher/?nid=kleine-pause&sara_ecid=nl_upd_1jtzCCtmxpVo9GAZr2b4X8GquyeAc9

Lundberg, J. & Rankin, A. (2014). Resilience and vulnerability of small flexible crisis response teams: Implications for training and preparation. *Cognition, Technology & Work*, 16, 143–155.

Meneghel, I., Salanova, M. & Martinez, I. M. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies*, 17, 239–255.

Pfreundner, M. (2018). Was macht ein gutes Team aus? *Kindergarten heute*, 2 (48), S. 16-21.

Rolfe, M. (2019). *Resiliente Teams: Flexibel, konfliktfähig und tolerant in der Zusammenarbeit*. Berlin, Heidelberg: Springer.

LITERATUR

- Rutter, M. (1987): Psychosocial Resilienz and Protective Mechanisms . In J. Rolf, A. Masten, D. Cicchetti , K., Nuechterlein & S. Weintraub (Eds.). Risk and Protective Factors in the Development of Psychopathology . New York: Cambridge.
- Semling, C. & Ellwart, T. (2016). Entwicklung eines Modells zur Teamresilienz in kritischen Ausnahmesituationen. Gruppe, Interaktion, Organisation, 47, 119-129.
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S. & Rosen, N. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. Academy of Management Reviews, 45 (2), 395-422.
- Strehmel, P. (2023). Vom kompetenten zum resilienten System der Kindertagesbetreuung. Vortrag auf der Herbsttagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit am 14. September 2023 an der Universität Leipzig.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. Administrative Science Quarterly, 38, 628–652.
- Werner, E. & Smith, R. (2001). Journeys from Childhood to Midlife. Risk, Resilience and Recovery. London: Cornell University press.

**ANREGUNGEN, FRAGEN,
DISKUSSIONSPUNKTE SIND
HERZLICH WILLKOMMEN!**